

0-497191

*На правах рукописи*

*2012.05.08*

СТОЛЯРОВА КСЕНИЯ ВАЛЕРЬЕВНА

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОТНОШЕНИЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ С ИНВЕСТОРАМИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОЛИМПИЙСКОГО КОМИТЕТА РОССИИ)

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2012

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор,  
**Сидоров Михаил Николаевич**

Официальные оппоненты: **Бадалов Леонтий Месропович**,  
доктор экономических наук, профессор, заслуженный  
работник высшей школы РФ,  
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», заместитель  
заведующего кафедрой экономики и менеджмента  
**Эрнст Ольга Александровна**,  
кандидат экономических наук, доцент,  
НОУ ВПО «Московская академия экономики и права»,  
заместитель директора института экономики

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Московский государственный  
университет имени М.В. Ломоносова»**

Защита состоится «25» мая 2012 г. в 13:00 часов на заседании диссертационного совета  
Д 212.196.12 при ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В.  
Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в информационно-библиотечном центре  
Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова по адресу: 117997, г.  
Москва, ул. Зацепы, д. 43.

Автореферат разослан «23» апреля 2012 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000795759

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.196.12,  
кандидат экономических наук

Л.Р. Котова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях перехода российской экономики на инновационный путь развития, в последние годы высокую актуальность приобретают проблемы управления. В этой связи особое место занимает проблема управления системой отношений с инвесторами в некоммерческих организациях. Высокая значимость решения данной проблемы объясняется следующими обстоятельствами: во-первых, недостаточной разработанностью вопроса управления системой отношений с инвесторами (СОИ) как в российской, так и в зарубежной практике управления; во-вторых, рядом особенностей, отличающих условия формирования и развития СОИ в организациях некоммерческого сектора; и, в-третьих, потребностью в поиске новых форм и инструментов привлечения средств инвесторов в Олимпийские проекты и их эффективном освоении.

Актуальность темы исследования продиктована также и спецификой выбранного объекта исследования – Олимпийский Комитет России (ОКР), который является некоммерческой организацией, обладающей исключительной по своему статусу компетенцией реализации крупномасштабных Олимпийских проектов, требующих значительных инвестиций.

Учитывая общенациональный статус Олимпийских проектов, можно утверждать, что Олимпийский Комитет России фактически выполняет задачи государственной важности, а его система управления, в том числе и в области отношений с инвесторами, представляет несомненный интерес для исследования и выработки рекомендаций по совершенствованию деятельности.

Разработка принципов функционирования системы отношений с инвесторами и следование им при осуществлении проекта XXII Олимпийских зимних и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи, является важной предпосылкой не только для успешной организации и проведения Олимпийских Игр, формирования их наследия, но и способна обогатить

ценнейшим опытом хозяйственную деятельность государства и субъектов предпринимательства в целом.

**Степень научной разработанности проблемы.** Различные вопросы, касающиеся управления системой отношений с инвесторами в коммерческих и некоммерческих организациях нашли отражение в публикациях российских и зарубежных авторов.

Среди авторов, прямо или косвенно уделяющих внимание изучению направлений развития ключевых элементов формирования и управления системой отношений с инвесторами и ее эффективности, можно выделить таких российских и зарубежных исследователей, как: Ю.А. Арутюнов, А.А. Дюжинов, Д.А. Ендовицкий, В.И. Зимин, М.М. Матовников, И. Ансоф, К.М. Бенджамин, Э. Кембел, Р. Хиггинс и др.

Работы, посвященные особенностям управления системой отношений с инвесторами в некоммерческих спортивных организациях, принадлежат таким авторам, как: В. Андреефф, Б.А. Базунов, Д. Бич, В.В. Галкин, А.Д. Жуков, В.И. Жолдак, Н.А. Мальсагин, А.В. Орлов, Ж.Ф. Нис, Д.А. Панков, И.И. Переверзин, С. Чедвик и др.

Проблемы стратегического управления некоммерческими организациями отражены в работах следующих авторов: Е.Р. Базаньковой, Е.М. Бортника, С. М. Джаарбекова, П. Друкера, Г. Минцберга, С. Н. Старостина и др.

Проведенный в работе анализ законодательных актов, литературных источников, документов и отчетов стратегической направленности показывает, что, несмотря на высокую актуальность исследования проблем регулирования отношений с инвесторами, данная практика только складывается как в ведущих российских, так и в зарубежных компаниях. В отношении некоммерческих организаций данная проблематика имеет крайне низкую степень разработанности.

Используемые в настоящее время подходы к управлению системой отношений с инвесторами преимущественно ориентируются на коммерческие

компаний. В то же время некоммерческие организации на современном этапе развития испытывают высокую потребность в инвестициях.

Так, в процессе реализации Российской Федерацией национального проекта XXII Олимпийских зимних и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года было проведено большое количество исследований, отражающих применение различных подходов к проблеме привлечения инвестиций.

На наш взгляд, использование стратегического подхода, базирующегося на формировании и стратегическом управлении системой отношений с инвесторами, а также на оценке ее эффективности, позволит оптимизировать финансовые взаимодействия и обеспечить ресурсную базу для реализации крупномасштабных проектов некоммерческих организаций, в том числе проектов Олимпийских Игр.

**Объектом исследования** является система управления некоммерческой организацией (на примере Олимпийского Комитета России).

**Предметом исследования** выступают управленческие отношения Олимпийского Комитета России с инвесторами, возникающие в процессе формирования и функционирования СОИ при подготовке и реализации проектов Олимпийских проектов.

**Область исследования.** Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам Паспорта специальности научных работников 08.00.05 ВАК Министерства образования и науки РФ – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): п. 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства»; п. 10.27. «Теория и практика управления некоммерческими организациями».

**Целью диссертационного исследования** является разработка методических рекомендаций и предложений по формированию и управлению системой отношений с инвесторами, интегрированной в стратегию развития Олимпийского Комитета России.

Для достижения обозначенной цели были поставлены и решены следующие исследовательские задачи:

- развить теоретические положения и характеристики концепции отношений с инвесторами, рассмотреть различные подходы к определению закономерностей и особенностей управления отношениями с инвесторами;
- конкретизировать концептуальную модель стратегического доверия и обозначить её значение в процессе совершенствования управления системой отношений с инвесторами;
- выявить роль и значение системы отношений с инвесторами в стратегическом управлении некоммерческих организаций, реализующих Олимпийские проекты;
- формировать комплекс показателей для определения эффективности управления системой отношений с инвесторами в Олимпийском Комитете России;
- разработать алгоритм интеграции системы отношений с инвесторами в процесс стратегического управления Олимпийского Комитета России;
- построить модель управления системой отношений с инвесторами в Олимпийском Комитете России, в рамках которой будут определены основные участники, установлен характер и направленность их взаимодействий, выявить ключевые факторы ее эффективного функционирования.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют работы российских и зарубежных исследователей, посвященные фундаментальным положениям стратегического менеджмента.

В ходе исследования применялись системный подход, методы экономического и статистического анализа, синтеза, наблюдения, моделирования, индукции и дедукции, сравнения.

Информационно-аналитическая база исследования включает законодательные и нормативные документы органов власти РФ, Федеральные законы и Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, стратегические документы и отчеты Олимпийского Комитета России,

аналитические обзоры и разработки в области регулирования Олимпийского движения, материалы статистических служб и периодических изданий.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в разработке методических рекомендаций и предложений по формированию, управлению и интеграции системы отношений с инвесторами в стратегию развития Олимпийского Комитета России.

**Наиболее существенные результаты, полученные лично автором и представленные к защите:**

1. В целях повышения качества управления системой отношений с инвесторами конкретизирован категориально-понятийный аппарат, в частности, предложены уточненные определения категории «система отношений с инвесторами», «стратегия в области отношений с инвесторами». Ранее данные понятия использовались в контексте управления в коммерческом секторе и, по большей части, отражали лишь информационную функцию СОИ. Предложенные определения имеют стратегическую ориентацию и адаптированы к специфике управления некоммерческими организациями (указанное положение соответствует п. 10.27. «Теория и практика управления некоммерческими организациями» Паспорта специальности научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)).

2. Уточнена концептуальная модель стратегического доверия, в основе которой лежит гармонизация отношений инвестора и некоммерческой организации. Предложенная модель содержит определение роли и места категории стратегического доверия в процессе инвестирования (указанное положение соответствует п. 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства» Паспорта специальности научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)).

3. Определена ключевая роль и значение системы отношений с инвесторами в стратегическом управлении некоммерческими организациями, реализующими олимпийские проекты, в том числе посредством определения мультипликативного эффекта от инвестирования в Олимпийские проекты (указанное положение соответствует п. 10.27. «Теория и практика управления некоммерческими организациями» Паспорта специальности научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)).

4. Разработан комплекс показателей для измерения эффективности управления системой отношений с инвесторами в Олимпийском Комитете России, определены типы и пределы целевых значений этих показателей. Предложенный комплекс содержит в себя как показатели, разработанные автором, так и существующие показатели, скорректированные с учетом специфики функционирования ОКР (указанное положение соответствует п. 10.27. «Теория и практика управления некоммерческими организациями» Паспорта специальности научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)).

5. Предложен и обоснован алгоритм интеграции системы отношений с инвесторами в процесс стратегического управления Олимпийского Комитета России, сформулированы возможные варианты стратегии в области отношений с инвесторами в ОКР. Данный алгоритм разработан с учетом недавно включенного в Олимпийскую Хартию положения, предусматривающего обязательный порядок передачи остатка неиспользованных средств от проекта Олимпийских Игр на развитие Олимпийского движения, и включает процедуру формулирования стратегии совместно с инвесторами. В рамках данного алгоритма выделены группы отношений с инвесторами в зависимости от их характера и целевой ориентации, участники СОИ, определен порядок взаимодействий субъектов этих отношений, обоснована целесообразность создания органа программно-целевого управления и регулирования СОИ



(указанное положение соответствует п. 10.27. «Теория и практика управления некоммерческими организациями» Паспорта специальности научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)).

6. Разработана модель управления системой отношений с инвесторами, в целях оптимизации процессов стратегического развития Олимпийского Комитета России выявлены ее основные характеристики, задачи и этапы реализации, а также ключевые факторы эффективного функционирования. Данная модель предусматривает наиболее полное использование трансформационного потенциала и возможностей Олимпийского проекта для создания Олимпийским Комитетом России долгосрочных позитивных изменений в социальной, экологической и экономической сферах, на региональном и национальном уровнях (указанное положение соответствует п. 10.27. «Теория и практика управления некоммерческими организациями» и п. 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства» Паспорта специальности научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)).

#### **Теоретическая и практическая значимость результатов работы.**

Теоретическая значимость работы заключается в том, что предложенные автором подходы к развитию системы отношений с инвесторами могут быть использованы при дальнейшей разработке теории взаимодействия некоммерческой организации с инвесторами, а также при обосновании дальнейших путей развития Олимпийского движения.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанного стратегического подхода к формированию и управлению системой отношений с инвесторами в процессе подготовки и реализации Олимпийских проектов, а также в ходе управления развитием

Олимпийского Комитета России и других некоммерческих организаций, реализующих Олимпийские проекты.

Практическое значение для развития некоммерческих организаций могут также иметь отдельные элементы разработанного стратегического подхода, в частности, комплекс показателей для оценки эффективности управления системой отношений с инвесторами, механизм интеграции СОИ в процесс стратегического управления организацией, ключевые факторы эффективности СОИ.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования были отражены в докладах автора на следующих научных и научно-практических конференциях: Первой международной научно-практической конференции «Экономика России: посткризисный период» (г. Москва, 2010 г.), Межвузовской научно-практической конференции «Социально-экономические и психологические аспекты управления» (г. Москва, 2010 г.), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономического развития» (г. Белгород, 2011 г.), Второй международной научно-практической конференции «Экономика России: посткризисный период» (г. Москва, 2011 г.).

Основные положения и выводы диссертации обсуждались на заседании руководящих органов Олимпийского Комитета России, а результаты разработки модели управления системой отношений с инвесторами используются при оптимизации процесса взаимодействия с партнерами Олимпийских проектов. Кроме того, уточненная автором модель стратегического доверия, была учтена при подготовке и реализации проекта VIII Всемирных Игр 2009 в г. Гаосюнь, Тайвань.

Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» при преподавании следующих дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Теория менеджмента», «Стратегии корпоративных структур», а также смежных дисциплин.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования автором опубликовано восемь научных работ, общим объемом 2,1 п.л., в том числе 3

статьи в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и содержит 180 страниц машинописного текста, включая 12 таблиц, 13 рисунков, 3 приложения и список литературы, содержащий 133 источника.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ**

1. В ходе диссертационного исследования проведен качественный анализ и выполнена оценка основных подходов к определению категории «отношения с инвесторами», раскрыта ее сущность, исследован зарубежный опыт выстраивания отношений с инвесторами, в том числе в области построения организационных структур, ориентированных на внедрение СОИ, выявлена высокая актуальность стратегического и системного развития деятельности в области отношений с инвесторами. А также сформулированы организационные принципы и выделены инструменты эффективного управления системой отношений с инвесторами.

Проведенный в работе анализ показал, что с момента разработки теоретических подходов к определению категории отношений с инвесторами и формированию СОИ специалистами были предложены различные подходы к их пониманию. В данный момент российская и зарубежная практика управления системой отношений с инвесторами только складывается, а в научной среде еще не утвердилось однозначного понимания СОИ.

В соответствии с объективной необходимостью применения стратегического подхода к формированию и управлению системой отношений с инвесторами и неоднозначностью существующих определений категории СОИ в ходе исследования было сформулировано авторское определение понятия «система отношений с инвесторами».

Система отношений с инвесторами – часть системы стратегического управления организацией, представляющая собой совокупность механизмов, условий и факторов, направленных на создание, выстраивание и поддержание двусторонней связи с заинтересованными лицами, а также обеспечивающая объективное представление о стратегической направленности и потенциале организации.

Стратегия в области отношений с инвесторами – часть общей стратегии организации, связанная с поиском, привлечением и выстраиванием отношений с инвесторами, а также доведением миссии и принципов стратегического управления организацией до заинтересованных лиц.

2. В рамках исследования была рассмотрена концептуальная модель стратегического доверия как основы построения системы отношений с инвесторами (см. рис.1). Выявлены ее сильные и слабые стороны, предложена авторская модель, ориентированная на организации некоммерческого сектора экономики и уточняющая роль стратегического доверия в процессе привлечения инвесторов, а также конкретизировано понятие стратегического доверия.

Стратегическое доверие - свойство заинтересованных лиц к положительной оценке основных направлений стратегии организации и ее видения.

В данной модели организация выступает как источник стратегического доверия, стратегический потенциал является основой стратегического доверия к организации, инвестор выступает объектом, который обладает либо не обладает стратегическим доверием по отношению к организации. Инвестиции в рамках этой модели являются результатом стратегического доверия к организации. Кроме того, уточнены факторы стратегического доверия некоммерческой организации.



Рис. 1. Модель стратегического доверия в процессе привлечения инвесторов

3. В качестве конкретного предмета отношений с инвесторами выступают отношения, связанные с подготовкой и реализацией Олимпийских проектов. Под последними подразумеваются не только проекты Олимпийских Игр, но уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, систем и подсистем, направленных на подготовку, организацию и участие в Олимпийских Играх и Паралимпийских Играх с начальной и конечной датами, предпринятый Национальным Олимпийским Комитетом для достижения своих целей. В этом контексте выделены формы проявления мультипликативного эффекта от инвестирования в Олимпийский проект (см. рис.2).

В целях детального исследования эффекта в процессе инвестирования в Олимпийские проекты была определена материальная и нематериальная его основа, а также связь с так называемым этапом Наследия Игр, при котором наиболее полно раскрываются и проявляются все изменения в экономической, социальной и экологической сферах, вызванные реализацией Олимпийского проекта.

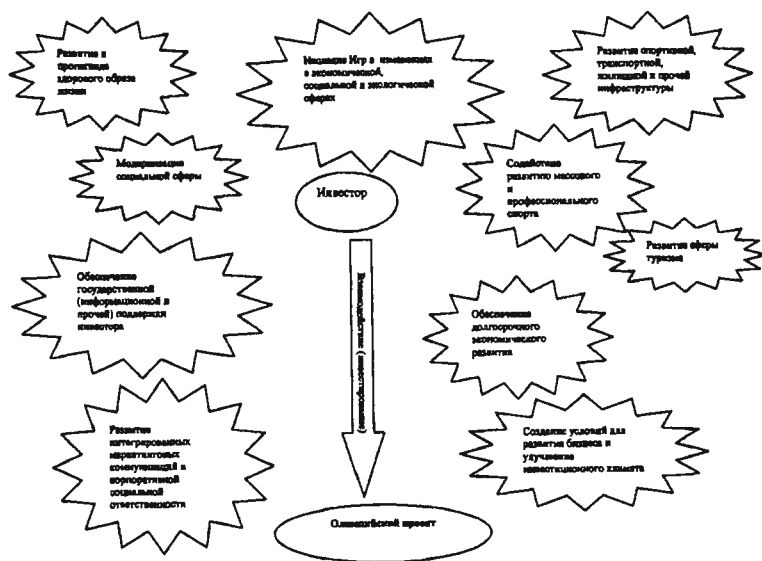


Рис. 2. Мультипликативный эффект от инвестирования в Олимпийские проекты

В результате исследования было установлено, что применительно к Олимпийским проектам границы между понятиями «инвестор» и «спонсор», равно как и соотношения этих понятий условны, изменчивы и характеризуются наличием как общих, так и отличительных признаков.

При анализе основных направлений стратегического управления Олимпийского Комитета России были определены потребности не только в управлении, но и в формировании системы отношений с инвесторами. Данный вывод был сделан на основании проведенного мониторинга целей и задач Стратегии развития ОКР, выделения основных принципов, на которых она строится, идентификации стратегических альтернатив и определения роли СОИ в стратегическом процессе.

Установлено, что цели и задачи в области регулирования отношений с инвесторами в Стратегии развития Олимпийского Комитета России до 2020

года зафиксированы несистемно и не находят отражения в рабочих документах, призванных раскрыть и обосновать алгоритм реализации стратегии ОКР.

В рамках исследования в качестве главного результата деятельности Олимпийского Комитета России выделены Олимпийские проекты, а также определен перечень услуг, предоставляемых ОКР. В результате проведенного анализа, учитывающего некоммерческую природу и характер деятельности ОКР, обосновано положение о необходимости создания и практического применения инновационных методик в управлении СОИ в Олимпийском Комитете России. Кроме того, доказан тезис об уникальности услуг ОКР для инвесторов.

4. В целях углубленного анализа практики управления Олимпийским Комитетом России была построена организационная структура управления и выявлены слабые места в её формировании и функционировании как в части стратегического управления и развития, так и в компоненте организации управления отношениями с инвесторами. Следствием сложившейся ситуации выступает разбалансировка системы управления, низкая управляемость системы стратегического развития ОКР в целом, и системы отношений с инвесторами, в частности, что свидетельствует о необходимости внесения корректировки и расширения функционала руководящих органов, оптимизации организационной структуры, поиска и формализации критериев и показателей оценки эффективности подсистем управления.

Для оптимизации управленческих процессов в деятельности ОКР и на основании проведенного автором критического анализа существующих методик и моделей в области системы отношений с инвесторами предложен комплекс показателей для оценки эффективности СОИ, обобщенно представленных в табл. 1.

Таблица 1

**Комплекс показателей для определения уровня эффективности  
управления системой отношений с инвесторами в ОКР**

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Характеристи- ка показателя	Единица измерения	Тип /предел целевого значения
1.	Уровень осведомленности о стратегии организации	$K_{oc} = S_a / S_{общ} * 100\%$ $K_{oc}$ - Уровень осведомленности о стратегии организации; $S_a$ - материалы, содержащие информацию о стратегии организации; $S_{общ}$ - общее количество материалов об организации	Доля публикаций, содержащих информацию о стратегии ОКР в общем объеме публикаций	%	максимизация
2.	Коэффициент вовлеченности руководства организации в управление СОИ	$K_{врुक} = Q_v / Q_{общ} * 100\%$ $K_{врук}$ - коэффициент вовлеченности руководства организации в управление СОИ; $Q_v$ - количество топ-менеджеров, вовлеченных в процессы СОИ; $Q_{общ}$ - общее количество топ-менеджеров	Доля топ-менеджмента, вовлеченная в процессы ОИ	%	{5% - 100%}
3.	Показатель имиджа организации с точки зрения потенциальных инвесторов	$P_i = A_1 + A_2 + \dots + A_n$ $P_i$ - показатель имиджа организации с точки зрения потенциальных инвесторов; $A_1$ - договор о финансовом взаимодействии с компанией 1; $n$ - количество компаний	Количество договоров, заключенных с компаниями по инициативе последних	ед.	максимизация
4.	Коэффициент прозрачности привлекаемых средств	$K_{ппс} = Q_{пр} / Q_{отч} * 100\%$ $K_{ппс}$ - коэффициент прозрачности привлекаемых средств; $Q_{пр}$ - количество Олимпийских проектов; $Q_{отч}$ - количество публичных отчетов	Количество отчетов по привлеченным средствам для каждого проекта	%	{1}
5.	Коэффициент активности мероприятий, ориентированных на инвесторов	$K_{мои} = Q_{ои} / Q_{общ} * 100\%$ $K_{мои}$ - показатель количества мероприятий, ориентированных на инвесторов; $Q_{ои}$ - количество мероприятий, ориентированных на инвесторов; $Q_{общ}$ - общее количество проводимых мероприятий	Количество проводимых мероприятий, направленных на привлечение и поддержание связей с инвесторами	%	максимизация

Использование предложенного комплекса показателей в рамках разработанного стратегического подхода к системе отношений с инвесторами позволяет более точно оценивать эффективность управления СОИ в Олимпийском Комитете России и своевременно вносить корректировки в



стратегию и тактику в области отношений с инвесторами в целях оптимизации деятельности по реализации Олимпийских проектов.

5. В заключительной части диссертации обосновывается необходимость использования стратегического подхода к развитию системы отношений с инвесторами и выявляются этапы реализации этого подхода применительно к ОКР.

Для обеспечения этих целей, в первую очередь, предлагается интегрировать стратегию деятельности по связям с инвесторами в общую Стратегию Развития ОКР, что сможет обеспечить эффективное взаимодействие этих взаимосвязанных процессов. Среди перспективных задач стратегии в области отношений с инвесторами в ОКР в рамках исследования выделяются следующие:

- построение деятельности в области отношений с инвесторами как долгосрочной стратегии ОКР;
- непосредственная разработка самостоятельной стратегии в области отношений с инвесторами в ОКР;
- создание стратегических проектов и планов в области отношений с инвесторами;
- обеспечение эффективной работы подразделения, осуществляющего деятельность в области отношений с инвесторами;
- разработка внутренних и внешних процедур, регламентов в области отношений с инвесторами;
- подготовка и проведения мероприятий, ориентированных на развитие отношений с инвесторами в ОКР;
- раскрытие стратегической информации в открытых отчетах ОКР;
- раскрытие стратегической информации на интернет-сайте ОКР;
- взаимодействие с финансовыми и деловыми СМИ;
- взаимодействие с другими подразделениями ОКР;
- подготовка Положений о деятельности по связям с инвесторами в ОКР;

- организация регулярных встреч между потенциальными и реальными инвесторами и руководителями ОКР;

- подготовка участия руководства ОКР в конференциях;

- подготовка материалов, в том числе и презентационных, о деятельности ОКР, сбор и подготовка аналитической и статистической информации;

- контроль за информационными потоками об операционной деятельности ОКР и деятельности в области привлечения средств, партнерских отношений;

- организация обратной связи с инвесторами и партнерами;

- создание и мониторинг базы инвесторов;

- сопровождение Олимпийских проектов.

Так, для перехода деятельности в области отношений с инвесторами из категории пассивной в активную, а также с целью внедрения лучшей практики управления системой отношений с инвесторами в ОКР, которая могла бы содействовать в реализации целей и задач Олимпийских проектов, определены следующие стратегические альтернативы в отношении деятельности по связям с инвесторами в Олимпийском Комитете России:

1. Стратегия устойчивого развития, предполагающая наиболее полное использование трансформационного потенциала и возможностей, возникающих при управлении СОИ в области Олимпийских проектов для создания долгосрочных позитивных изменений в социальной, экологической и экономической сферах на региональном и национальном уровнях; направление усилий на создание и эффективное использование наследия Олимпийских проектов;

2. Мультинациональная стратегия, связанная с адаптацией ОКР своих стратегических подходов к управлению СОИ при подготовке Олимпийских проектов, реализуемых на территории разных стран.

3. Стратегия специализации, направленная на выявление специфических особенностей в области деятельности ОКР, предполагающая

мобилизацию усилий на приобретение уникальных знаний и опыта в сфере управления СОИ при подготовке и реализации Олимпийских проектов.

4. Стратегия превосходящего качества, при которой фокусирование для инвесторов означает предоставление ОКР услуг уникального качества.

5. Стратегия отличительного имиджа, идентифицирующая Олимпийский Комитет России как уникального в своем роде партнера.

В рамках исследования разработан следующий алгоритм интеграции системы отношений с инвесторами в процесс стратегического управления ОКР (см. рис. 3).

Данный алгоритм, разработан с учетом нового положения, включенного в Олимпийскую Хартию и предусматривающего обязательный порядок передачи остатка недоиспользованных средств, полученных в результате проведения Олимпийских Игр, в НОК для развития Олимпийского движения страны. [Олимпийская хартия в редакции от 7 июля 2007г.]. В рамках разработанного интеграционного алгоритма выделены группы отношений с инвесторами в зависимости от их характера и целевой ориентации, участники СОИ, определен порядок взаимодействий. В целях выстраивания порядка данного взаимодействия предложено создать орган программно-целевого управления и регулирования, включающий представителей МОК, Правительства РФ и ОКР и выполняющий ключевые функции по организации реализации Олимпийских проектов, их целевого регулирования и координации.

Разработанный алгоритм содержит следующие этапы интеграции СОИ в процесс стратегического управления ОКР:

1. Разработка руководством ОКР стратегии отношений с инвесторами;
2. Реализации этой стратегии структурным подразделением по связям с инвесторами;
3. Доведение элементов стратегии до потенциальных и реальных инвесторов путем распространения стратегической информации для инвесторов, налаживания и поддержания коммуникаций с инвесторами, обновления базы инвесторов и пр.

4. Получение обратной связи от потенциальных и реальных инвесторов в отношении заинтересованности в сотрудничестве в Олимпийских проектах;
5. Мониторинг и оценка слабых сторон в стратегии и тактике отношений с инвесторами в ОКР и внесение корректировок в Стратегию отношений с инвесторами;
6. Утверждение обновленной стратегии отношений с инвесторами на уровне руководства ОКР.

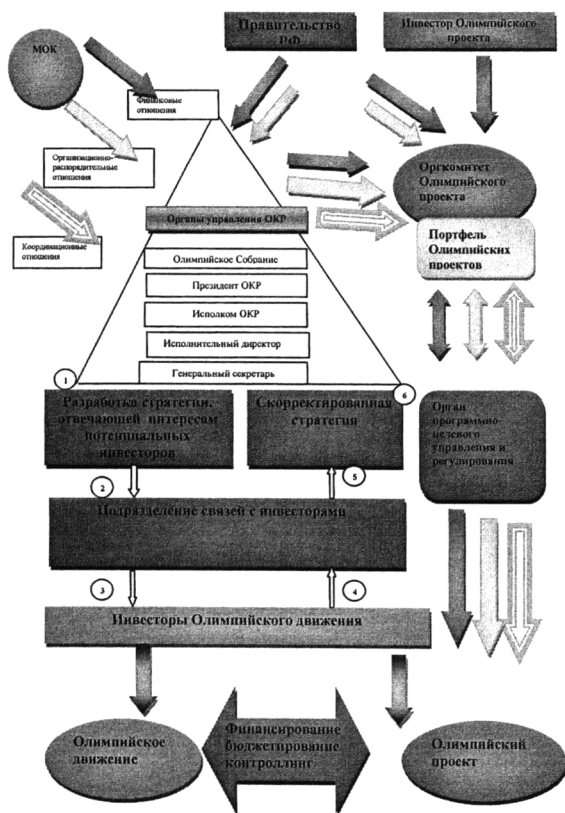


Рис. 3. Алгоритм интеграции системы отношений с инвесторами в процесс стратегического управления ОКР

Рассматриваемый алгоритм предполагает не только корректировку общего стратегического направления развития ОКР путем уточнения целей и задач в области отношений с инвесторами, но и включение функционального подразделения в состав организационной структуры ОКР, отвечающего за качество управления отношениями с инвесторами.

Исходя из этого была разработана соответствующая организационная структура применительно к Олимпийскому Комитету России.

В качестве главного и наиболее значимого преобразования предложено создание отдельного департамента стратегического управления и устойчивого развития, придающего стратегическую направленность системе управления ОКР, разработаны его функции, компетенции, очерчены зоны ответственности.

Обоснованы состав и структура департамента, позволяющие применить к управлению ключевыми областями деятельности ОКР комплексный подход.

Включение отдела связей с инвесторами в состав департамента стратегического управления и устойчивого развития имеет рациональное основание: в целях максимизации эффективности системы отношений с инвесторами в ОКР необходимо вовлечь менеджмент в области отношений с инвесторами в процесс стратегического планирования и разработки инициатив наравне с высшими руководителями Олимпийского Комитета России. В целях структурирования работы подразделения, осуществляющего деятельность в отношении связей с инвесторами, разработана и предложена классификация ключевых компетенций разных категорий персонала, занятого в этой области, изложенная в табл. 2.

**Таблица 2**

**Классификация ключевых компетенций специалистов по связям с инвесторами в ОКР**

<b>Функции руководителя департамента стратегического управления и устойчивого развития в сфере деятельности по связям с инвесторами ОКР</b>	<b>Функции руководителя отдела связей с инвесторами в ОКР</b>
Руководство формированием, реализацией и развитием	Организация разработки концепции внешней и

стратегия в области отношений с инвесторами в ОКР	внутренней стратегии ОКР в сфере связей с инвесторами
Определение основных направлений деятельности ОКР в области отношений с инвесторами (совместно Исполкомом и Президентом ОКР)	Руководство работой по созданию и реализации перспективных и текущих программ ОКР, направленных на осуществление политики организации в области связей с инвесторами
Реализация всего комплекса взаимоотношений с внешними аудиториями ОКР	Координация деятельности по сбору, обработке и анализу информации, касающейся деятельности ОКР
Утверждение концепции внешней и внутренней информационной политики ОКР	Обеспечение постоянной и эффективной двусторонней связи руководства ОКР с внешними аудиториями и инвесторами
Участие в подготовке комплексных программ, проектов и составлении перспективных и текущих планов деятельности организации	Обеспечение функционирования системы раскрытия информации
Выполнение представительских функций при взаимодействии с внешними аудиториями	Утверждение концепции изданий и официального интернет - ресурса ОКР
Оперативное информирование высшего руководства, а также руководителей структурных подразделений ОКР по всем вопросам, связанным с деятельностью в области отношений с инвесторами	Руководство деятельностью работников отдела связей с инвесторами в ОКР
Осуществление контроля за соблюдением норм законодательства и международных принципов профессионального поведения в области деятельности ОКР по связям с инвесторами	Осуществление контроля и мониторинга за реализацией программ в области СОИ
Контроль за достижением показателей эффективности деятельности в области связей с инвесторами в ОКР	Составление отчетности в области показателей эффективности деятельности СОИ в ОКР
Руководство и координация работы структурных подразделений ОКР, обеспечивающих реализацию внешней политики.	Организация мероприятий, ориентированных на привлечение потенциальных или реальных инвесторов
<b>Функции специалиста по связям с инвесторами в ОКР</b>	
Выполнение работы по реализации стратегии ОКР в области связей с инвесторами и ее этапов	
Разработка и реализация перспективных и текущих программ и планов, мероприятий, ориентированных на взаимодействие с внешней аудиторией, их информационное сопровождение	
Осуществление выбора форм и методов взаимодействия с потенциальными и реальными инвесторами	
Определение характера, содержания и носителей информационных сообщений, исходящих от ОКР	
Постоянное взаимодействие и поддержка контактов с группами заинтересованных лиц	
Обеспечение взаимодействия структурных подразделений ОКР при совместной деятельности	
Подготовка ответов на официальные запросы, своевременное распространение информации	
Участие в подготовке и проведении мероприятий, ориентированных на связи с инвесторами в рамках Стратегии Развития ОКР	

6. Главным инструментом в реализации целей и задач стратегии в области отношений с инвесторами, а также ведущей характеристикой эффективного функционирования структурного подразделения, отвечающего за деятельность в области отношений с инвесторами в ОКР, должна стать модель управления СОИ. Такое моделирование системы отношений с инвесторами предполагает ориентацию на результат и определяет цели в области управления связями с инвесторами, обеспечивает интегрированный стратегический подход к их достижению совместно с ключевыми заинтересованными сторонами и предполагает формирование прозрачной отчетности, хотя и отличается определенной степенью абстрактности.

Одной из главных целей СОИ в Олимпийском Комитете России можно назвать наиболее полное использование трансформационного потенциала и возможностей Олимпийского проекта для создания долгосрочных позитивных изменений в социальной, экологической и экономической сферах, на региональном и национальном уровнях, а также направление усилий на создание и эффективное использование Наследия Олимпийского проекта.

В целях обеспечения эффективного функционирования, система отношений с инвесторами должна быть полностью интегрирована не только в систему управления Олимпийским проектом, но и в систему управления Олимпийским Комитетом России (см. рис. 5).

Такая интеграция должна осуществляться на всех уровнях управления, включая систему планирования, проектного управления, оценки эффективности и мониторинга деятельности.

Для оптимизации этого процесса разработаны следующие ключевые факторы эффективного функционирования модели управления системой отношений с инвесторами в Олимпийском Комитете России:

1. Вовлеченность руководства и первого лица ОКР в процессы отношений с инвесторами.

2. Разработка и реализация информационной политики ОКР и интеграция ее в стратегию развития организации.
3. Эффективное использование информационных технологий.
4. Способность успешно откликаться на необходимость создания новой организационной культуры.
5. Признание управления системой отношений с инвесторами активной, стратегически важной функцией.

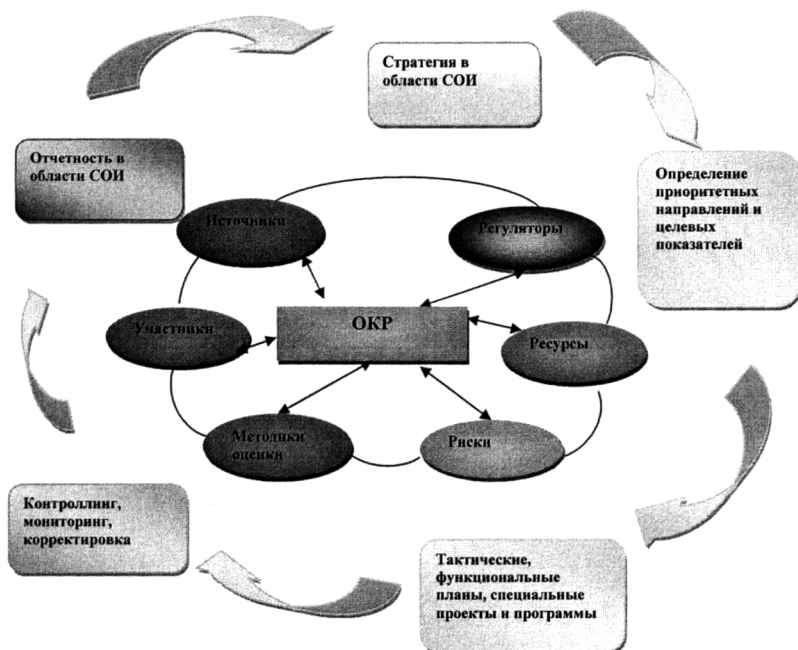


Рис. 5. Модель управления системой отношений с инвесторами в ОКР

Таким образом, можно подчеркнуть теоретическую и практическую значимость применения разработанного автором стратегического подхода к управлению системой отношений с инвесторами в Олимпийском Комитете России.



**ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ АВТОРОМ ОПУБЛИКОВАНЫ  
СЛЕДУЮЩИЕ НАУЧНЫЕ РАБОТЫ:**

1. Столярова К.В. К вопросу об инструментах IR-менеджмента при реализации стратегий слияний (поглощений) // Транспортное дело России, 2011. №4(89). - 0,3 п.л. (Издание рекомендовано ВАК Министерства образования и науки РФ).
2. Столярова К.В. Система мотивов потенциальных спонсоров // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012. №1/2012. – 0,3 п.л. (Издание рекомендовано ВАК Министерства образования и науки РФ).
3. Столярова К.В. Передовой опыт в оптимизации системы отношений с инвесторами // Транспортное дело России, 2011. №4(89). - 0,3 п.л. (издание, рекомендовано ВАК Министерства образования и науки РФ).
4. Столярова К.В. Отношения с инвесторами в системе корпоративного управления / Сборник материалов I Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Экономика России: посткризисный период», т.1. – М.: ГОУ ВПО «РЭУ имени Г.В. Плеханова», 2010. - 0,2 п.л.
5. Столярова К.В. Роль Investor Relations Management в системе корпоративных коммуникаций / Актуальные проблемы экономического развития. Сборник докладов (часть 3). - Белгород: Белгородский государственный технологический университет имени Шухова, 2011. - 0,1 п.л.
6. Столярова К.В. PR-менеджмент в индустрии спорта (на примере Олимпийского Комитета России) / Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике (выпуск 16). - Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2008. – 0,2 п.л.
7. Столярова К.В., Беляев Ю.К. К вопросу об особенностях IR-менеджмента // Современные аспекты экономики. 2010. №9(157). – 0,6 п.л. (в том числе автора - 0,4 п.л.).
8. Столярова К.В., Беляев Ю.К. IR-менеджмент: задачи, функции, тенденции развития // Социально-экономические и психологические проблемы

управления. Сборник научных статей по материалам межвузовской научно-практической конференции. - М.: НГТПУ, 2010. - 0.3 п.л. (в том числе автора - 0,15 п.л.).

Напечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 115 экз. Заказ № 123-з.



102